EXAMEN DE L'INFRASTRUCTURE DE L'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL AU MANITOBA

RAPPORT SUR LES POINTS SAILLANTS

Août 2001

Gerry S. Kaplan
Ernie Hasiuk
Cheryl Martens

Kaplan & Associates

200-70, rue Arthur, Winnipeg (Manitoba) R3B 1G7
(204) 957-5694, (204) 957-5702 (Télécopieur) gkaplan@escape.ca

www.researchandevaluation.com

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à souligner la contribution des membres du Comité provincial mixte sur l'assistance en milieu de travail :

Gudrun Fritz .... Services à la famille et Logement Manitoba

Joanne Hunt .... Éducation, Formation prof. et Jeunesse Manitoba

Sandra Larson .... Éducation, Formation prof. et Jeunesse Manitoba

Terry Lumb .... Éducation, Formation prof. et Jeunesse Manitoba

Norm Magnusson .... Services à la famille et Logement Manitoba

Ralf Margraf .... Services à la famille et Logement Manitoba

Jay Prefontaine .... Éducation, Formation prof. et Jeunesse Manitoba

Fran Schellenberg .... Santé Manitoba

Kelly Scott .... Services à la famille et Logement Manitoba

Cheryl Soluk .... Éducation, Formation prof. et Jeunesse Manitoba

Les membres du comité provincial mixte ont déterminé les paramètres de l'étude, ont supervisé le travail des consultants durant toutes les phases de l'examen et ont participé à la planification de l'atelier sur l'assistance en milieu de travail ainsi qu'à l'élaboration des questionnaires. Ils ont passé en revue les constatations auxquelles a mené l'étude et ayant mené à la formulation de conclusions et de recommandations. Leur détermination à l'égard du processus d'examen et des rapports finaux a été grandement appréciée.

Les auteurs tiennent en outre à souligner la grande quantité de temps et d'énergie offerte par les fournisseurs de services qui ont participé aux diverses activités associées à l'Examen de l'assistance en milieu de travail, notamment les participants à l'atelier sur l'assistance en milieu de travail et les participants qui ont répondu aux deux questionnaires sur les services d'assistance en milieu de travail. Cet examen n'aurait pas été possible sans leur patience et leur dévouement.

CONTENU DU RAPPORT SUR LES POINTS SAILLANTS

I) RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX :

1.1) L'objectif de l'Examen sur l'assistance en milieu de travail ... 1

1.2) Objectifs connexes de l'Examen sur l'assistance en milieu de travail ... 1

II) MÉTHODOLOGIE ... 2

III) PROFILE DE LA PRESTATION DES SERVICES :

3.1) Types de participants ayant une déficience ... 2

3.2) Emplacement des organismes ... 3

3.3) Définition des services d'assistance en milieu de travail et des activités comprises dans cet ensemble ... 4

3.4) L'emplacement ne représentait pas un facteur déterminant pour cette question ... 5

3.5) Autres services d'emploi offerts ... 5

IV) ÉLABORATION DE NORMES POUR LA PRESTATION DE SERVICES D'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL :

4.1) Durée prévue des services ... 6

4.2) Heures de services estimées ... 7

V) PROFIL DES RESSOURCES HUMAINES CONCERNANT LES SERVICES D'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL ET BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION DU PERSONNEL :

5.1) Nombre d'employés ... 10

5.2) Durée des fonctions ... 10

5.3) Un taux de roulement élevé du personnel a été signalé ... 10

5.4) Les taux de roulement ont un impact négatif ... 11

5.5) Les solutions proposées par les répondants en ce qui concerne les taux de roulement sont liées au financement ... 11

5.6) La plupart des employés ont reçu de la formation ou de l'instruction ... 11

5.7) La plupart des répondants jugeaient que les employés avaient besoin de plus de formation ... 12

CONTENU DU RAPPORT SUR LES POINTS SAILLANTS

VI) PARTICIPATION DES PARTIES CONCERNÉES AUX SERVICES D'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL 13

VII) AMÉLIORATION DE LA COORDINATION INTERMINISTÉRIELLE; AMÉLIORATION DES RELATIONS ENTRE LES FOUNISSEURS DE SERVICES ET LES MINISTÈRES :

7.1) Sources de financement 13

7.2) Ententes et contrats d'achat de services 16

7.3) Présentation de rapports 18

7.4) Est-ce que les organismes profiteraient d'une meilleure coordination entre les bailleurs de fonds? 20

7.5) Évaluation des communications avec les bailleurs de fonds et du soutien qu'ils offrent 22

7.6) Le soutien non financier offert par les bailleurs de fonds 23

VIII) ÉTABLISSEMENT D'INDICES ET D'INDICATEURS DE RENDEMENT POUR L'ÉVALUATION CONTINUE :

8.1) Classement des indices de rendement 25

8.2) Certains indicateurs peuvent servir à définir les services de qualité 26

8.3) Évaluabilité des services 27

8.4) Antécédents d'évaluation 28

ORGANISMES REPRÉSENTÉS À L'ATELIER SUR L'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL : OCTOBRE 2000

RÉPONDANTS AUX PROFILS DES SERVICES DE L'EXAMEN DE L'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL

1) RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX :

En gros, on peut dire que les services d'**assistance en milieu de travail** aident les adultes handicapés à se chercher un emploi, à en obtenir un et à le conserver. Ces services peuvent englober une variété de services d'emploi et de mesures de soutien et peuvent venir en aide à des personnes aux prises avec diverses déficiences, y compris des handicaps physiques ou intellectuels, des troubles d'apprentissage ou des problèmes de santé mentale.

Le présent document donne les points saillants de l'**Examen de l'infrastructure de l'assistance en milieu de travail au Manitoba**, parrainé par des ministères du Manitoba : **Éducation, Formation professionnelle et Jeunesse**; **Services à la famille et Logement** et **Santé Manitoba**. Bien que cet examen ait été fait au nom de ces ministères, on reconnaît que les **Offices régionaux de la santé** et **Développement des ressources humaines Canada,** par l'entremise de son **Fonds d'intégration**, font partie intégrante des Services d'assistance en milieu de travail au Manitoba et devront participer aux discussions ultérieures.

La firme **Kaplan & Associates** a été engagée pour effectuer l'Examen sur l'assistance en milieu de travail.

1.1) Objectif de l'Examen sur l'assistance en milieu de travail :

L'objectif de l'Examen sur l'assistance en milieu de travail :

Élaborer des options pour la prestation des services d'assistance en milieu de travail qui respectent les niveaux actuels de ressources.

1.2) Objectifs connexes de l'Examen sur l'assistance en milieu de travail :

Dans cette optique, sept objectifs connexes ont été formulés par le comité provincial mixte :

- Formuler d'un commun accord une définition de *l'Assistance en milieu de travail* et élaborer une description de son rôle, y compris une description de la façon dont l'assistance en milieu de travail cadre dans le contexte des programmes offerts par Santé Manitoba, Services à la famille et Logement et Éducation, Formation professionnelle et Jeunesse.
- Déterminer les moyens efficaces pour offrir des programmes d'assistance en milieu de travail en se basant sur un examen de la documentation existante et des renseignements recueillis dans le cadre de l'examen du programme.
- Élaborer une structure qui préciserait le rôle et les responsabilités des parties concernées (y compris les ministères touchés) en ce qui a trait à la clientèle desservie et à la responsabilité du financement.
- Fournir des options pour tous les ministères en ce qui concerne des modèles de prestation des services en matière d'assistance en milieu de travail, y compris des modèles de financement et les rôles et responsabilités des ministères.
- Élaborer des critères pour l'approbation des nouveaux programmes proposés pour la prestation de services.
- Élaborer des normes pour la gestion globale des projets et les services aux clients qui devront être adoptées par les fournisseurs de services d'assistance en milieu de travail et utilisées par les bailleurs de fonds au moment de renouveler les projets ou d'effectuer des ajustements en matière de financement.

- Élaborer un modèle pour l'évaluation continue des programmes, y compris des exigences en matière de responsabilités pour tous les programmes en se fondant sur des critères établis.

II) MÉTHODOLOGIE :

Six étapes distinctes ont été nécessaires pour arriver au but visé :

1) Effectuer une révision de la documentation sur l'assistance en milieu de travail.

2) Parrainer et offrir un atelier sur l'Examen de l'assistance en milieu de travail.

3) Élaborer une définition de l'assistance en milieu de travail et des activités connexes.

4) Répertorier les organismes et les programmes offrant des services d'assistance en milieu de travail au Manitoba en se basant sur cette définition.

5) Élaborer un profil des services d'assistance en milieu de travail offerts aux Manitobains ayant un handicap et déterminer le nombre de personnes desservies.

6) Faire l'examen de l'infrastructure de l'assistance en milieu de travail au Manitoba.

Présentation du rapport sur les points saillants :

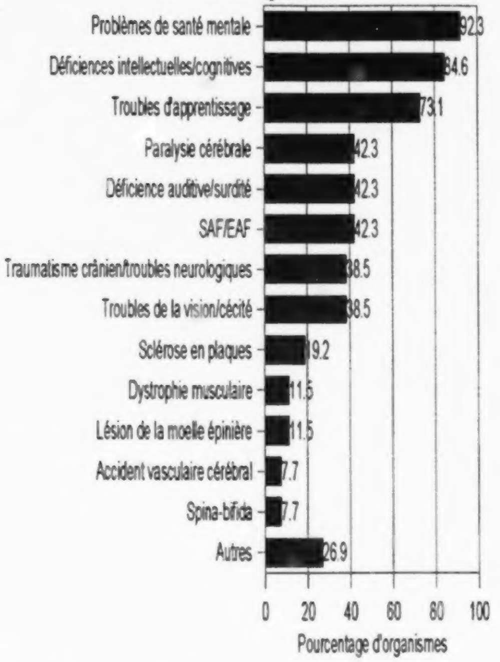
Le **Rapport sur les points saillants** se divise en trois sections : un bref profile des participants et des organismes; les conclusions de l'Examen et les démarches proposées à la suite de la publication de l'Examen. Les conclusions de l'étude et les recommandations afférentes sont incluses dans le texte. Le **rapport technique complet** contient la méthodologie, les notes techniques, les conclusions complètes et les annexes. Dans le présent rapport, on parlera des **ministères**. Cette appellation concerne les trois ministères provinciaux qui financent les services d'assistance en milieu de travail.

III) PROFIL DE LA PRESTATION DES SERVICES :

3.1) Types de participants ayant une déficience :

La plupart des organismes travaillent avec des personnes ayant plus d'un handicap ou problème (Figure 1). Les handicaps ou problèmes les plus souvent rencontrés comprennent les problèmes de santé mentale (92,3 %), les déficiences intellectuelles ou cognitives (84,6 %) et les troubles d'apprentissage (73,1 %). (*Nota : rien n'indiquait que les problèmes de santé mentale des participants avaient été officiellement diagnostiqués ou qu'ils étaient basés sur les critères du Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM). En outre, il n'y avait aucune indication quant au nombre de participants ayant un tel problème dans chacun des organismes.*)

Figure 1 Type de déficiences auxquelles s'adressent les organismes



(N=26. Les réponses multiples sont permises.)

Les handicaps ou les problèmes signalés par un nombre moyen de répondants incluaient la paralysie cérébrale, une déficience auditive ou la surdité, le syndrome de l'alcoolisme fœtal ou les effets de l'alcoolisme fœtal (SAF/EAF), des traumatismes crâniens ou des troubles neurologiques et des troubles de vision ou la cécité. Lorsqu'on a demandé aux répondants d'indiquer les principales déficiences et les déficiences secondaires des participants aux programmes, la presque totalité ont indiqué des problèmes de santé mentale (92,4 %), suivie par les déficiences intellectuelles ou cognitives (60,7 %).

CONCLUSIONS :

- **Très peu de participants aux services d'assistance en milieu de travail semblent n'avoir que des handicaps physiques. Les handicaps physiques sont souvent combinés à des problèmes de santé mentale ou à des déficiences intellectuelles.**

- **Vu la diversité des participants à ces services ainsi que la présence de déficiences multiples, on peut conclure que ces participants auront aussi des besoins d'une complexité variée et que les organismes offrant des services d'assistance en milieu de travail auront aussi à répondre à des demandes variées.**

3.2) Emplacement des organismes :

Les organismes qui participent à cette partie de l'Examen étaient répartis d'une manière relativement égale entre les milieux urbains et ruraux (53,8 %) et 46,2 %, respectivement). La majorité de tous les bénéficiaires des services ont été servis par des organismes urbains (6 210) comparativement à ceux desservis par des organismes ruraux (1 744). On constate le même phénomène en ce qui concerne le nombre de participants aux services d'assistance en milieu de travail : 1 163 travaillaient pour des organismes urbains, alors que 548 travaillaient pour des organismes ruraux.

CONCLUSION :

- **La prestation de services d'assistance en milieu de travail représente un projet rural et urbain. Toutefois, on présume que les facteurs touchant la prestation de services dans chaque milieu (comme le développement économique, les possibilités d'emploi pour la population générale et les services de soutien pour les organismes offrant de l'assistance en milieu de travail) auront des répercussions sur la capacité d'atteindre les objectifs en matière de services.**

3.3) Définition des services d'assistance en milieu de travail et des activités comprises dans cet ensemble :

Définition proposée :

À partir d'un examen de la documentation existante, on note quatre éléments qui tendent à définir les services d'assistance en milieu de travail; notamment : le travail rémunéré, un lieu de travail intégré dans la collectivité, un service offert pour des personnes ayant des déficiences et le soutien à long terme.

La définition suivante de l'assistance en milieu de travail au Manitoba a été formulée dans le cadre de l'Examen de l'infrastructure de l'assistance en milieu de travail et est conforme aux pratiques nationales et internationales :

Les programmes d'assistance en milieu de travail offrent des services à des personnes ayant des déficiences qui ont un lien direct avec le fait de chercher, de trouver ou de maintenir un emploi. Pour qu'il y ait emploi, dans le contexte de la présente définition, il faut une rémunération au moins équivalente au salaire minimum.

Les programmes d'assistance en milieu de travail devraient répondre aux critères suivants :

- ***Chercher, trouver ou faciliter des perspectives d'emploi dans la collectivité, dans des milieux de travail intégrés;***
- ***Encourager le développement et le perfectionnement personnels;***
- ***Intégrer un processus axé et centré sur la personne;***
- ***Avoir la capacité d'offrir un soutien continu et flexible aux participants en milieu de travail.***

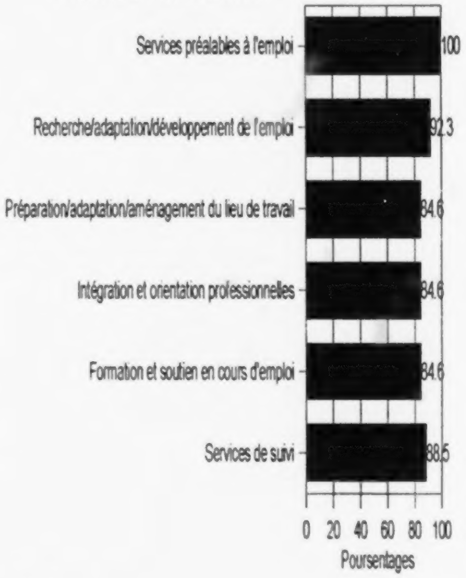
Domaines d'application :

Les six domaines d'application liés aux services d'assistance en milieu de travail comprennent :

- ***Services préalables à l'emploi***
- ***Recherche d'emploi/développement de l'emploi***
- ***Préparation, adaptation ou aménagement du lieu de travail***
- ***Intégration et orientation professionnelles***
- ***Formation et soutien en cours d'emploi***
- ***Retrait progressif et suivi***

La grande majorité des organismes qui ont participé à l'Examen sur l'assistance en milieu de travail ont indiqué fournir six domaines d'application (Figure 2).

Figure 2 Dans quels domaines ces organismes offrent-ils des services?

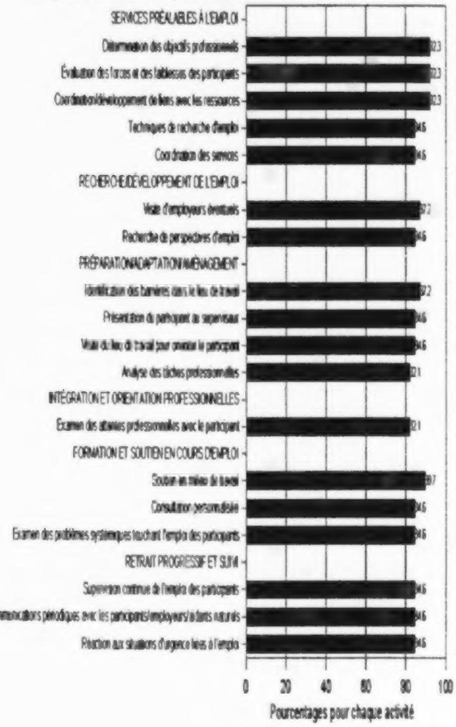


(N=26)

Activités connexes :

On a défini 50 activités pour l'assistance en milieu de travail en se basant en partie sur les renseignements recueillis par l'entremise de l'atelier et de la révision de la documentation. La grande majorité des organismes ayant participé au présent examen auraient offert chacune de ses activités. En fait, 18 activités ont été offertes par plus de 80 % des organismes visés par le présent examen (Figure 3).

Figure 3 Activités les plus souvent offertes



(N=39)

CONCLUSION :

- **Vu le fort consensus concernant la définition proposée de l'assistance en milieu de travail, vu la mesure importante dans laquelle les organismes offrant des services d'assistance en milieu de travail fournissent chacun des six domaines d'application et les 50 activités prescrites désignées dans l'Examen et vu le nombre relativement faible des « autres » services offerts dans le cadre des programmes d'assistance en milieu de travail, ces définitions et ces activités semblent bien décrire les services d'assistance en milieu de travail au Manitoba.**

3.4) L'emplacement ne représentait pas un facteur déterminant pour cette question :

L'étendue des services d'assistance en milieu de travail offerts par les organismes visés par le présent examen ne variait pas selon qu'ils étaient situés dans une région rurale ou dans une région urbaine du Manitoba. Des 50 activités connexes désignées pour l'étude, les organismes ruraux ont indiqué offrir 38,9 activités en moyenne, alors que les organismes urbains ont indiqué offrir une moyenne de 37,6 activités d'assistance en milieu de travail.

3.5) Autres services d'emploi offerts :

Les services d'assistance en milieu de travail représentent une activité liée à l'emploi parmi tant d'autres offertes par les organismes qui ont participé à l'examen de l'infrastructure. Les répondants ont aussi mentionné dix autres domaines de services, notamment :

- Apprentissage de l'autonomie fonctionnelle
- Recherche d'emploi et placement
- Éducation et formation professionnelle
- Services généraux de soutien
- Planification et facilitation de la transition
- Programmes d'emploi

- Techniques de recherche d'emploi
- Évaluation professionnelle et planification
- Acquisitions de compétences
- Fonctions administratives et de soutien

CONCLUSIONS :

- **Les fournisseurs de services semblent offrir un certain nombre d'autres activités liées à l'emploi en dehors de l'assistance en milieu de travail. Dans bien des cas, l'assistance en milieu de travail semble représenter un des éléments d'une vaste gamme d'activités liées à l'emploi offertes par ces fournisseurs de services.**

- ***L'apprentissage de la vie autonome* est un service additionnel de base mentionné par les fournisseurs de services. Toutefois, le comité provincial mixte sur l'assistance en milieu de travail croit que l'apprentissage de la vie autonome peut faire logiquement partie des services préalables à l'emploi, en présumant que cet apprentissage mène à l'emploi.**

RECOMMANDATIONS CONNEXES :

1) Que tous les ministères adoptent la définition et les éléments descriptifs de l'assistance en milieu de travail tels que formulés dans l'Examen de l'infrastructure de l'assistance en milieu de travail. On inclurait ainsi les six domaines d'application désignés par l'Examen, ainsi que les activités connexes subsumées par les domaines d'application.

2) Que l'apprentissage de la vie autonome soit reconnu comme un élément du service préalable à l'emploi. Ces activités seraient offertes selon un délai déterminé. Elles viseraient aussi à aider les participants aux programmes à avoir accès à un emploi rémunéré et intégré.

IV) ÉLABORATION DE NORMES POUR LA PRESTATION DE SERVICES D'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL :

4.1) Durée prévue des services :

On a demandé aux répondants d'estimer, en mois, la durée moyenne des services dont les participants ont besoin en se basant sur trois niveaux de besoins : besoins de faible intensité, besoins d'intensité moyenne et besoins d'intensité élevée. Ce processus a été relié à chacun des six domaines d'application subsumés par l'assistance en milieu de travail. Comme le montre le tableau 1, dans toutes les catégories, le nombre d'heures estimées a été le plus élevé pour les services de suivi ainsi que pour la recherche et le développement de l'emploi. Il a fallu moins de temps pour l'intégration et l'orientation professionnelles, ainsi que pour la préparation, l'adaptation et l'aménagement des lieux de travail. La durée estimée des services a augmenté selon le soutien exigé par les participants.

Tableau 1) Services d'assistance en milieu de travail – Nombre de mois nécessaires selon les niveaux de besoin des participants

Domaines d'application	Peu de soutien	Soutien modéré	Soutien important
Services préalables à l'emploi	1,5/1	3,7/2,3	5,3/3
Recherche d'emploi ou développement professionnel	2/1,25	3,4/3	5,8/5
Préparation/adaptation/aménagement des lieux de travail	1,2/1	2,1/1,3	3,3/2
Intégration et orientation professionnelle	0,8/1	1,5/1	2/1
Formation professionnelle et soutien à l'emploi	1,2/1	2,7/2	5,3/6
Services de suivi	4,1/3	10,2/7,5	13,1/12

Le premier chiffre dans chaque cellule représente les valeurs moyennes, le deuxième chiffre indique les valeurs médianes.

La durée moyenne des services offerts aux participants nécessitant peu de soutien était de 8,2 mois, la durée moyenne pour les participants nécessitant un soutien moyen était de 19,5 mois et la durée moyenne pour les participants nécessitant un soutien important était de 25,9 mois. Les répondants n'ont pas tous été en mesure de répondre à cette question. Plusieurs ont indiqué que des services de suivi étaient en cours pour des participants à leurs programmes.

On a noté un important degré de variation des réponses à l'intérieur de chaque cellule. Cette situation est reflétée par les réponses médianes variables et les importants écarts-types.

4.2) Heures de services estimées :

En utilisant un processus et un format similaires, on a demandé aux répondants d'indiquer combien d'heures de services les participants auraient besoin, selon le niveau de soutien nécessaire (Tableau 2). De toutes les catégories de soutien, le nombre d'heures le plus élevé en moyenne concernait les services de suivi; les services préalables à l'emploi; et la recherche d'un emploi, l'adaptation de l'emploi et le développement professionnel. Le nombre d'heures le plus faible en moyenne concernait l'intégration et l'orientation professionnelles, ainsi que la préparation, l'adaptation et l'aménagement des lieux de travail.

Pour les participants nécessitant peu de soutien, le nombre total d'heures estimé en moyenne pour les services d'assistance en milieu de travail était de **82,4**. Pour les participants nécessitant un soutien modéré, le nombre total d'heures en moyenne était de **181,5**. On a estimé que les participants qui nécessitaient un soutien important avaient besoin en moyenne de **411,6** heures de services d'assistance en milieu de travail. Il y avait une importante variation à l'intérieur de chaque cellule en ce qui concerne les réponses portant sur les heures de service.

Tableau 2) Services d'assistance en milieu de travail – Nombre d'heures nécessaires selon les niveaux de besoin des participants

Domaines d'application	Peu de soutien	Soutien modéré	Soutien important
Services préalables à l'emploi	18/9	62,2/27	110/40
Recherche d'emploi ou développement professionnel	22,5/8	37,3/16	89,6/20
Préparation/adaptation/aménagement des lieux de travail	8/4	13,5/8	26,3/10
Intégration et orientation professionnelles	5,1/4	11/5,5	27,4/8
Formation professionnelle et soutien	15,3/12	36,1/22	75,8/30
Services de suivi	23,9/13,5	35,1/22	117,1/32

Le premier chiffre dans chaque cellule représente les valeurs moyennes, le deuxième chiffre indique les valeurs médianes.

CONCLUSIONS :

- **La *cohérence interne* représente un important facteur pour l'analyse de l'utilité éventuelle des données concernant la durée et les heures des services d'assistance en milieu de travail prescrites dans ces deux cadres. Le comité provincial mixte croit qu'il existe des réponses logiques à ces constatations, selon la complexité de la situation vécue par les participants, pour chacun des six domaines d'application.**

- **Les heures et la durée des services, estimées pour chaque secteur de service et dans les trois catégories de besoin, représentent d'une part les premières étapes de l'élaboration de normes pour la prestation de services, et d'autre part le processus de détermination du volume des cas*.**

- **Ces constatations sont assorties de trois facteurs restrictifs. Premièrement, l'information est de nature subjective et n'est pas fondée sur des données empiriques. Deuxièmement, l'information n'est pas définitive, c'est-à-dire qu'un certain nombre de répondants n'étaient pas en mesure de répondre aux questions ou ont donné des réponses pour des cellules individuelles. Troisièmement, les répondants ont donné des réponses très variées, comme on peut le constater d'après les variations importantes entre les résultats moyens et médians.**

RECOMMANDATIONS CONNEXES :

3) Que les ministères collaborent avec les fournisseurs de services pour passer en revue ces informations afin de déterminer leur applicabilité à l'égard de la durée des services d'assistance en milieu de travail et des heures de services indiquées dans le présent rapport. Ces rencontres pourraient en outre permettre de déterminer les volumes de cas qui reflètent la quantité et le genre de ressources organisationnelles nécessaires pour les participants recevant des services d'assistance en

milieu de travail.

---

* **Le volume des cas** représente une mesure de la quantité de temps et de ressources dont les participants ont besoin d'après la nature des services qu'ils reçoivent, la complexité de leur situation et d'autres éléments. Des volumes de cas élevés indiquent que des participants ont besoin de plus de services et de ressources organisationnelles ou programmatiques que d'autres participants. Les volumes des cas sont généralement intégrés dans les ***processus liés à la charge de travail***.

4) L'élaboration de directives pour la prestation de services concernant les participants ayant une grande variété de besoins représente un processus à long terme qui nécessite des consultations et des négociations poussées entre les bailleurs de fonds et les fournisseurs de services. Par conséquent, on recommande que les ministères fassent part des points suivants à leurs organismes subventionnés :

- ***Qu'on reconnaisse la nature subjective des normes;***

- ***Qu'on reconnaisse le besoin de souplesse en ce qui concerne la mise en application des normes élaborées dans le cadre du processus;***

- ***Que toute directive concernant les heures et la durée des services d'assistance en milieu de travail fasse l'objet d'une révision périodique.***

V) PROFIL DES RESSOURCES HUMAINES CONCERNANT LES SERVICES D'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL ET BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION DU PERSONNEL :

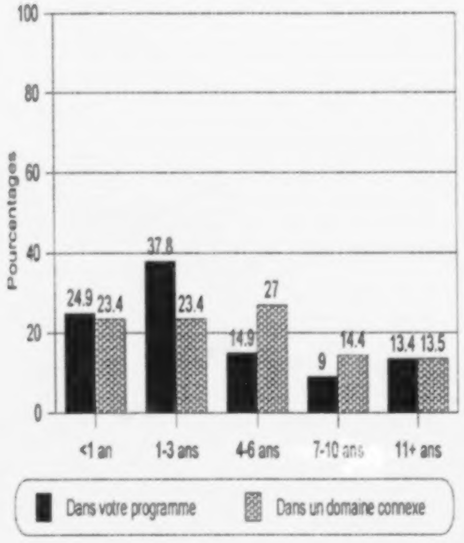
5.1) Nombre d'employés :

Les organismes visés par l'examen ont indiqué que 111 équivalents temps plein offraient des services d'assistance en milieu de travail. Parmi ces ETP, 86,25 (77,7 %) étaient des travailleurs de première ligne, alors que 24,75 (22,3 %) étaient des employés qui offraient des services indirects. En moyenne, chaque organisme avait à son service 4,3 personnes dans un emploi assisté. De ces employés, 3,3 étaient des travailleurs de première ligne et 1,2 offrait des services indirects.

5.2) Durée des fonctions :

La majorité des employés (62,5 %) étaient au service des répondants depuis moins de quatre ans. Un peu moins de la moitié des employés travaillant dans les services d'assistance en milieu de travail (46,8 %) ont été embauchés dans ce domaine et travaillaient aussi depuis moins de quatre ans. (Figure 4).

Figure 4 Pendant combien d'années vos employés ont-ils travailler pour vous dans ce domaine?



(N=26)

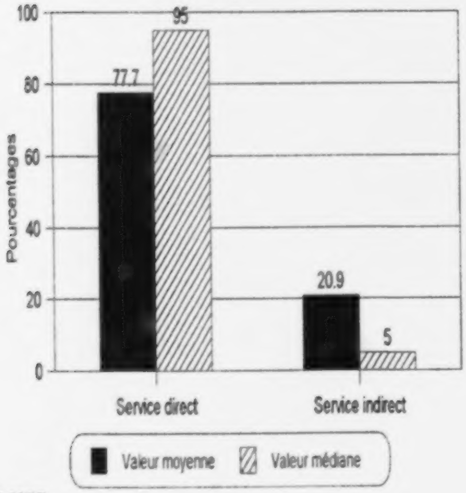
5.3) Un taux de roulement élevé du personnel a été signalé :

En moyenne, les répondants ont signalé un taux annuel de roulement de 77,7 % pour les employés de première ligne et un taux de 20,9 % pour les employés des services indirects (Figure 5). Ces données variaient selon l'emplacement; les organismes en région rurale indiquant un roulement plus élevé que les organismes en région urbaine.

5.4) Les taux de roulement ont un impact négatif :

Vu les taux de roulement signalés, il n'est pas surprenant que les répondants aient indiqué un impact négatif ou très négatif. On a mentionné des problèmes relatifs à la continuité, tant pour les programmes que pour les participants, ainsi que des problèmes liés aux exigences d'orientation et de formation continues du personnel.

Figure 5 Quel est le taux annuel de roulement de votre organisme?



(N=26/23)

5.5) Les solutions proposées par les répondants en ce qui concerne les taux de roulement sont liées au financement :

La plupart des répondants pensaient que les problèmes de roulement pouvaient être résolus par une augmentation des fonds versés pour les salaires, la bonification des avantages sociaux, un financement plus stable ou une meilleure sécurité d'emploi.

CONCLUSIONS :

- **Des taux élevés de roulement ont des répercussions négatives sur la capacité des organismes offrant des services d'assistance en milieu de travail à atteindre leurs buts et objectifs. Cette situation est d'autant plus évidente lorsqu'on constate le pourcentage d'employés qui possèdent une expérience limitée du domaine et les impacts négatifs du roulement qui ont été mentionnés par les répondants.**

- **Il semble y avoir un lien entre les taux élevés de roulement et l'expérience limitée du personnel dans ce domaine. Le roulement représente un problème plus important pour les organismes ruraux visés par la présente étude. Un grand nombre des éléments dissuasifs à la stabilité du personnel semblent être liés aux niveaux et aux modèles de financement.**

5.6) La plupart des employés ont reçu de la formation ou de l'instruction :

En moyenne, les répondants ont indiqué que 71,3 % de leurs employés offrant des services d'assistance en milieu de travail avaient reçu de la formation pertinente. Les répondants au service d'organismes en région urbaine avaient deux fois plus de chances d'indiquer que leurs employés avaient reçu de la formation (89,8 % comparativement à 47,7 % pour les organismes en région rurale).

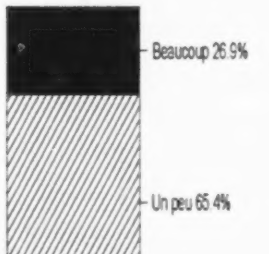
On a indiqué 26 domaines de formation. Les domaines mentionnés par plus d'un répondant incluaient l'intervention non violente en situation d'urgence; la santé mentale; les techniques de consultation; le perfectionnement professionnel; les techniques d'entrevue, l'évaluation des compétences et les relations interpersonnelles; les premiers soins/RCR; le marketing et l'apprentissage de l'autonomie.

5.7) La plupart des répondants jugeaient que les employés avaient besoin de plus de formation :

Environ 26 % des répondants croyaient que leurs employés avaient un grand besoin de formation supplémentaire en ce qui concerne les services d'assistance en milieu de travail, alors que 65,4 % pensaient qu'ils avaient besoin d'une certaine formation (Figure 6).

Les répondants des organismes ruraux ont mentionné dans une proportion un peu plus forte que leurs employés avaient un grand besoin de formation. Les besoins en formation élémentaire comprenaient notamment : de l'information sur les handicaps (41,7 %), l'acquisition de techniques de consultation (33,3 %), l'intervention en situation d'urgence (25 %), l'acquisition de techniques de marketing (25 %), l'acquisition de techniques d'évaluation (25 %) et l'acquisition de compétences en recherche/informatique (25 %).

Figure 6 Y a-t-il de la formation additionnelle dans les services d'assistance en milieu de travail?



CONCLUSIONS :

- La plupart des employés offrant des services d'assistance en milieu de travail dans les régions urbaines ont reçu de la formation pertinente, comparativement à seulement la moitié de ceux travaillant pour des organismes en région rurale.

Cette situation peut être due à un manque de ressources en formation dans les régions rurales, combiné aux coûts liés au transport du personnel vers les régions urbaines pour y recevoir de la formation.

- **Il pourrait y avoir une corrélation entre les taux de roulement signalés par les organismes ruraux et le manque de formation offerte au personnel.**

RECOMMANDATIONS CONNEXES :

5) Que l'on procède à un examen des raisons sous-jacentes au roulement élevé. Certains des facteurs qui devraient être examinés comme causes possibles du roulement incluraient la formation, les salaires, les avantages sociaux, le soutien administratif et la supervision.

6) Que des ententes pluriannuelles soient conclues. Des ententes à plus long terme permettraient aux organismes d'entreprendre un processus de planification à plus long terme. En outre, on recommande que les organismes reçoivent plus tôt les avis de renouvellement de leur financement.

7) Que l'offre de formation pour tous les employés des services d'assistance en milieu de travail devienne prioritaire pour les ministères.

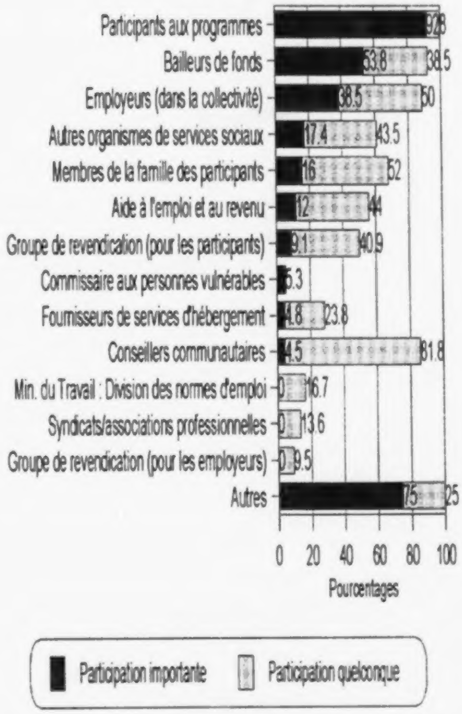
On devrait accorder une attention particulière au fait d'offrir de la formation pour les employés des organismes ruraux ou de faciliter le processus.

VI) PARTICIPATION DES PARTIES CONCERNÉES AUX SERVICES D'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL :

Les répondants ont désigné un grand nombre de parties concernées par les services d'assistance en milieu de travail. En ordre d'importance, on trouve les participants aux programmes, les bailleurs de fonds, les employeurs dans les collectivités, les membres des familles des participants, les responsables de l'Aide à l'emploi et au revenu, les responsables des normes d'emploi et d'autres organismes de services sociaux.

Lorsqu'il était question des parties ayant un impact direct sur les services offerts, trois parties jouaient un rôle important : les participants aux programmes, les bailleurs de fonds et les employeurs dans les collectivités (Figure 7).

Figure 7 Quelle est l'importance de la participation des parties concernées?



(N=26, 26, 26, 23, 25, 25, 22, 19, 21, 22, 24, 22, 21, 4)

VII) AMÉLIORATION DE LA COORDINATION INTERMINISTÉRIELLE; AMÉLIORATION DES RELATIONS ENTRE LES FOURNISSEURS DE SERVICES ET LES MINISTÈRES :

7.1) Sources de financement :

La plupart des organismes reçoivent des fonds destinés précisément à l'assistance en milieu de travail :

Presque tous les organismes ont indiqué que tous les aspects liés à leurs services d'assistance en milieu de travail faisaient l'objet d'un financement externe. Dix pour cent des organismes ont signalé que les services communautaires de recherche

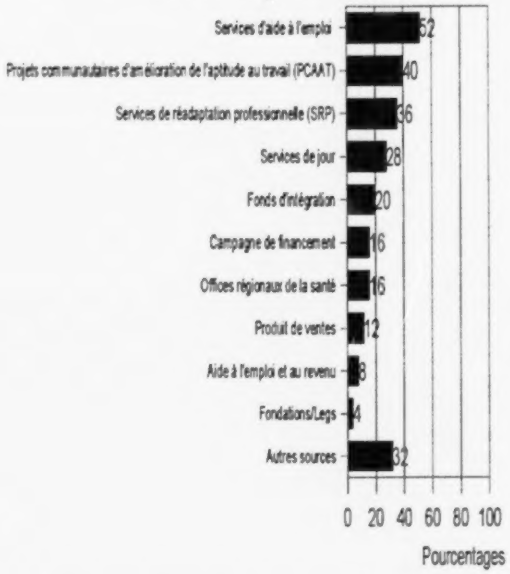
d'emploi et de développement ne recevaient aucun fonds externes.

Sources de financement pour l'assistance en milieu de travail :

Il y a sept principales sources de financement pour les services d'assistance en milieu de travail : Services d'aide à l'emploi (SAE), Projets communautaires d'amélioration de l'aptitude au travail (PCAAT), Services de réadaptation professionnelle (SRP), Services de jour, Fonds d'intégration (DRHC), Offices régionaux de la santé (ORS) et Aide à l'emploi et au revenu (AER). De plus, les organismes peuvent amasser des fonds additionnels en organisant des activités de financement, des ventes et en mettant en place des fondations ou des legs de biens personnels.

Le plus grand pourcentage de répondants ont indiqué avoir reçu des fonds des SAE, venaient ensuite les PCAAT, les SRP, les Services de jour, le Fonds d'intégration, les ORS et l'AER (Figure 8). De plus, 16 % de tous les répondants ont indiqué que leurs organismes avaient tenu des activités de financement relatives à l'assistance en milieu de travail, 12 % avaient amassé des fonds grâce à des ventes et 4 % (n=2) avaient recueilli des fonds pour ces services grâce à des fondations et des legs de biens personnels.

Figure 8 Quelles sont les sources de finance de votre organisme?



(N-25. Les réponses multiples sont permises.)

Les réponses variaient selon l'emplacement. Les organismes en régions rurales avaient plus souvent reçu du financement par l'entremise des PCAAT et des Services de jour, alors que les organismes en régions urbaines avaient plus souvent reçu du financement par l'entremise des ORS.

Bien que les collectes de fonds, les fondations et les legs de biens personnels ne représentaient que 8,5 % et 3,3 % des budgets des organismes ayant eu recours à ces méthodes, les trois organismes ayant signalé des recettes de vente ont indiqué que cette activité représentait en moyenne 29,3 % de leurs budgets destinés à ces services.

Différentes sources de financement ont été désignées :

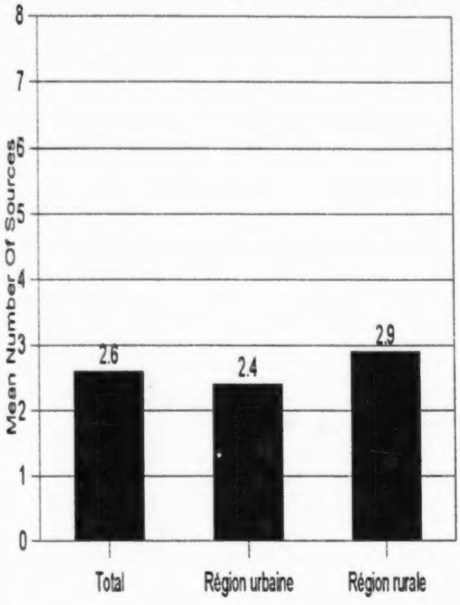
En général, les organismes ont mentionné 2,6 sources de financement pour l'assistance en milieu de travail. Les organismes ruraux ont indiqué en moyenne 2,9 sources de financement, alors que les organismes urbains ont signalé 2,4 sources de financement. Six organismes n'ont indiqué qu'une seule source de financement. Sept organismes ont mentionné quatre sources de financement ou plus (Figure 9).

En général, il est avantageux d'avoir des sources multiples de financement :

La plupart des répondants pensaient que le fait d'avoir de multiples bailleurs de fonds représentait un facteur positif ou neutre pour leurs organismes. Les répondants des organismes urbains étaient plus susceptibles de penser que le fait d'avoir de multiples sources de financement représentait un avantage (Figure 10).

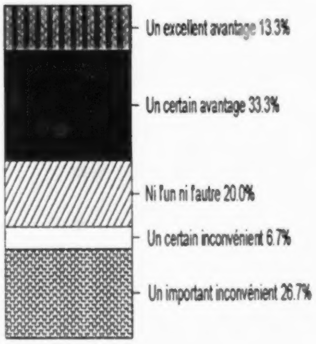
Certains répondants pensaient que les multiples bailleurs de fonds permettaient aux organismes d'avoir plus de souplesse et une plus grande diversification et qu'ils étaient ainsi moins vulnérables dans l'éventualité où une source de financement disparaissait. Parmi les répondants qui pensaient que les sources multiples étaient désavantageuses, on a indiqué que cette situation menait à un manque de cohérence en ce qui concerne les normes et les attentes et qu'elle entraînait une surcharge de travail, car il faut ainsi remplir de nombreux rapports.

Figure 9 Combien de sources de financement ont été mentionnées? Données globales et par emplacement



(N=25, 13, 12)

Figure 10 Si vous avez plusieurs bailleurs de fonds, est-ce qu'il s'agit d'un avantage ou d'un inconvénient?



(N=15)

CONCLUSION:

- **La majorité de ces répondants croyaient que le fait d'avoir de multiples sources de financement était avantageux pour leur organisme ou représentait un facteur neutre. Les personnes qui considéraient qu'il s'agissait d'un avantage ont mentionné le facteur sécuritaire amené par le fait d'avoir plus d'un bailleur de fonds sur qui compter pour obtenir du soutien. Cette façon de penser était plus fréquente chez les représentants des organismes urbains. Du côté des organismes ruraux, les inconvénients semblaient être liés au manque de coordination entre les bailleurs de fonds. Les organismes ruraux étaient plus susceptibles d'avoir des sources de financement multiples. La raison expliquant cette situation n'a toutefois pas été révélée par la présente étude.**

7.2) Ententes et contrats d'achat de services :

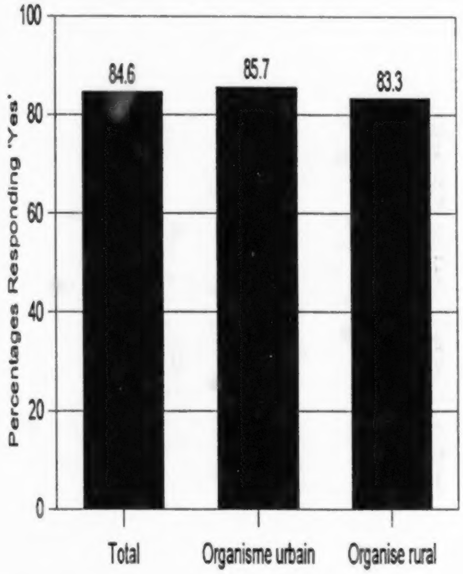
La plupart des organismes ont des ententes ou des contrats écrits avec les bailleurs de fonds :

La plupart des organismes ont signé des ententes ou des contrats d'achat de services avec leurs bailleurs de fonds. Il n'y a eu aucune variation dans les réponses selon l'emplacement (Figure 11).

Les organismes avaient le plus souvent des ententes ou des contrats avec Éducation, Formation professionnelle et Jeunesse (50 %), et Services à la famille et Logement (50 %). En outre, 18,2 % des organismes ayant une entente écrite ont indiqué qu'elle avait été signée dans le cadre du Fonds d'intégration et 9,1 % (n=2) avaient des ententes avec Santé Manitoba.

On a noté des variations dans ces données selon l'emplacement. Les organismes urbains étaient plus susceptibles d'avoir des ententes avec Éducation, Formation professionnelle et Jeunesse, alors que les organismes ruraux étaient plus susceptibles d'avoir des ententes avec Services à la famille et Logement.

Figure 11 Votre organisme a-t-il une entente ou un contrat écrit?



(N=26, 14, 12)

CONCLUSION :

- **Les fournisseurs de services n'ont pas tous signé des ententes ou des contrats d'achat de services avec chacun de leurs bailleurs de fonds.**

Évaluation de l'intégralité des renseignements contenus dans ententes ou les contrats :

En tant que norme informelle, on a déterminé que les ententes ou les contrats d'achat de services devraient contenir cinq éléments d'information :

- Les résultats escomptés en matière de services pour les programmes d'assistance en milieu de travail.
- La principale personne-ressource des organismes au gouvernement.
- L'endroit où les organismes doivent présenter des rapports périodiques.
- La fréquence à laquelle les rapports devraient être présentés.
- Les renseignements qui devraient être inclus dans les rapports.

Les onze représentants d'organismes ayant des ententes d'achat de services avec Éducation, Formation professionnelle et Jeunesse ont tous indiqué que ces renseignements étaient inclus dans leurs ententes. La situation était presque la même pour ce qui est des onze répondants dont les organismes avaient des ententes avec Services à la famille et Logement.

Les exceptions touchant ce dernier groupe concernaient les renseignements sur la principale personne-ressource au gouvernement (90 % des ententes comportaient cette information), la fréquence à laquelle les rapports devaient être présentés (81,8 %) et les renseignements à inclure dans les rapports (81,8 %). Un peu plus de la moitié de ces répondants ont indiqué que les résultats escomptés en ce qui concerne l'assistance en milieu de travail étaient précisés dans leurs ententes ou contrats. Les ententes de services fournies par l'entremise de Santé Manitoba et DRHC contenaient moins de renseignements.

CONCLUSION :

- **Les ententes ou les contrats d'achat de services ne contiennent pas tous les cinq éléments d'information examinés dans la présente étude. Les ententes ou les contrats de certains ministères étaient plus complets.**

Avantages liés à un contrat de service :

Les répondants ont mentionné plusieurs avantages liés à des ententes ou des contrats de service écrits, notamment : établir des attentes claires concernant le financement, la prestation des services et les résultats; ils peuvent servir de documents de planification; ils donnent plus de crédibilité aux organismes; et ils leur donnent un sentiment de stabilité.

Inconvénients liés à un contrat de service :

Plusieurs inconvénients concernant les ententes ou les contrats de service ont été mentionnés, notamment : l'impression que les modalités de financement (p. ex., pour une période d'un an) étaient trop restrictive; les changements sur le plan de la prestation des services doivent être renégociés officiellement avec le bailleur de fonds; la portée des contrats peut être insuffisante; et ils peuvent entraîner un surplus de formalités administratives et de travail pour les organismes.

CONCLUSION :

- **Les préoccupations liées au volume de travail découlant des ententes ou des contrats d'achat de services multiples tendaient à porter sur le manque de cohérence dans les normes mises en application et les exigences en matière de rapports.**

7.3) Présentation des rapports :

Combien de bailleurs de fonds reçoivent des rapports?

Environ la moitié de tous les répondants présentaient des rapports à plusieurs bailleurs de fonds; 16 % d'entre eux présentant des rapports à trois ou quatre bailleurs de fonds (Figure 12). Parmi les autres répondants, un peu moins de la moitié présentait des rapports à un seul bailleur de fonds. Les organismes urbains présentaient plus souvent des rapports à un seul bailleur de fonds que les organismes ruraux.

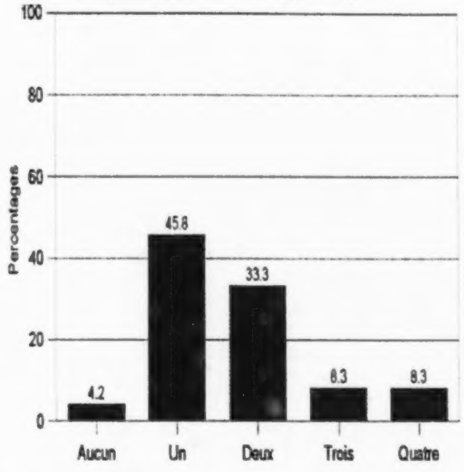
Est-ce que différents types de rapports sont présentés?

Près de 80 % de tous les répondants qui présentent des rapports à des bailleurs de fonds (77,8 %) remettent différents types de rapports (Figure 13).

Combien de rapports sont présentés?

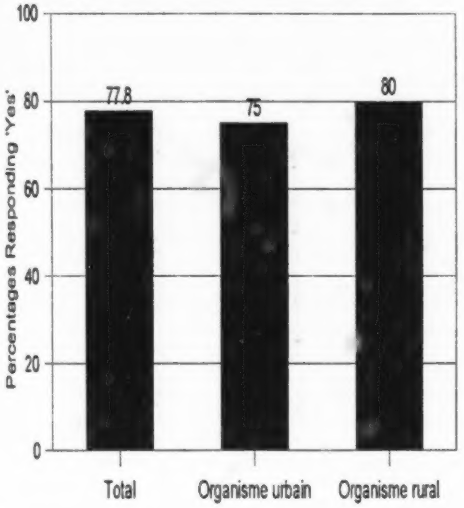
Les organismes qui présentent des rapports à leurs bailleurs de fonds leur remettent en moyenne 17,2 rapports par année (Figure 14). Le pourcentage va d'une moyenne de 15,3 rapports pour les organismes urbains à 19,9 rapports pour les organismes ruraux. Tous les organismes qui présentent des rapports remettent au total 327 rapports par année à leurs bailleurs de fonds. Ces chiffres comprennent 168 rapports remis par des organismes urbains et 159 rapports présentés par des organismes ruraux (Figure 15).

Figure 12 À combien de bailleurs de fonds votre organisme présente-t-il des rapports réguliers?



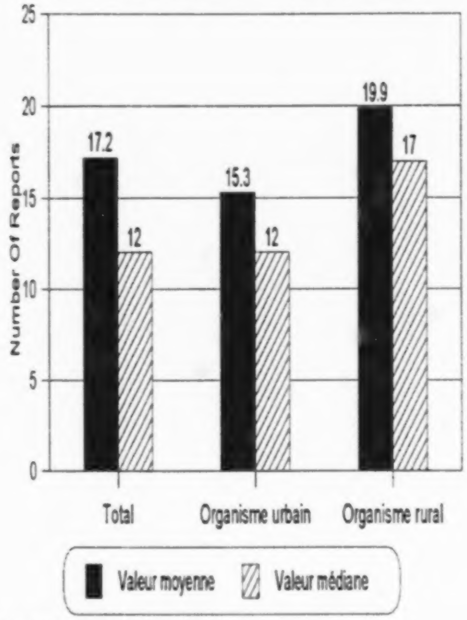
(N=24)

Figure 13 Devez-vous présenter différents rapports à différents bailleurs de fonds?



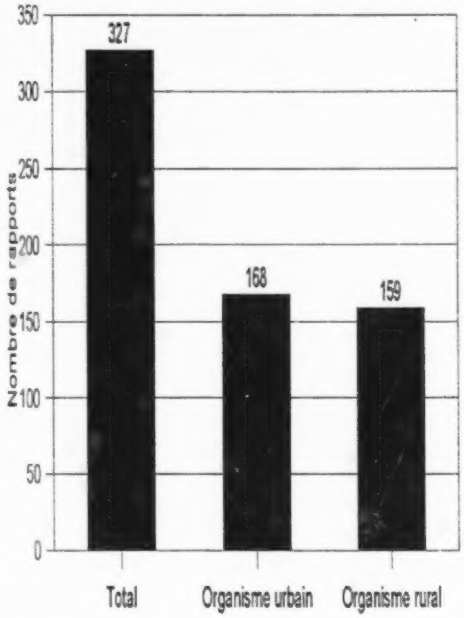
(N=18, 8, 10)

Figure 14 Combien de rapports les répondants présentent-ils annuellement à tous les bailleurs de fonds?



(N=19, 11, 8)

Figure 15 Nombre de total de rapports présentés annuellement aux bailleurs de fonds



(N=19, 11, 8)

Quels renseignements ces rapports contiennent-ils?

Sans donner d'exemple, on a demandé aux répondants d'indiquer le genre de renseignements qu'ils incluaient dans les rapports présentés à leurs bailleurs de fonds. Le plus grand pourcentage de répondants fournissaient des renseignements d'ordre budgétaire et financier, venaient ensuite les répondants qui fournissaient des statistiques sur les services et le nombre de participants qui se trouvaient un emploi au cours de la période visée par le rapport. Les autres renseignements comprenaient des données sur le suivi des participants, des données sur les revenus des participants, les profils des participants, d'autres indicateurs de résultats, le nombre d'heures travaillées par les participants et les médicaments consommés pouvant avoir des répercussions sur l'employabilité des participants (Figure 16).

CONCLUSION :

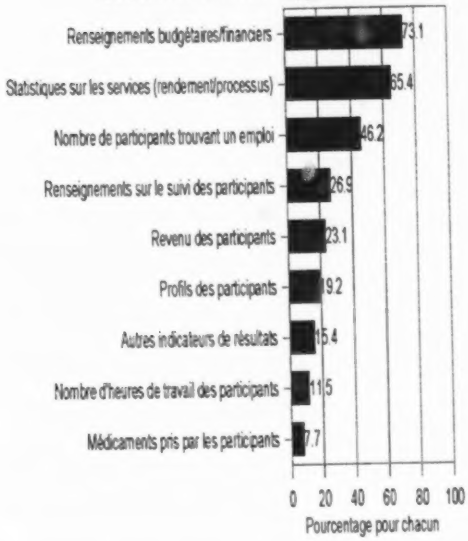
L'existence de bailleurs de fonds multiples ayant des attentes variées et des ententes ou contrats d'achat de services différents a mené à la prolifération de rapports présentés par les fournisseurs de services. Par conséquent, un processus lourd et redondant de production de rapports a été mis en place. Cette situation fait en sorte que divers renseignements sont présentés dans des rapports remis à divers bailleurs de fonds.

Est-ce que les bailleurs de fonds présentent des commentaires sur les rapports?

Le plus grand pourcentage de répondants ont indiqué que leurs bailleurs de fonds

leur présentaient des commentaires à l'occasion sur les rapports. Vingt pour cent des répondants ont indiqué que les bailleurs de fonds présentaient rarement des commentaires, 16,7 % ont dit que les bailleurs de fonds faisaient fréquemment des commentaires et 16,7 % ont indiqué qu'ils ne le faisaient jamais. Ces données ne varient pas selon l'emplacement (Figure 17).

Figure 16 Quels renseignements les répondants donnent-ils dans leurs rapports?



(N=26)

7.4) Est-ce que les organismes profiteraient d'une meilleure coordination entre les bailleurs de fonds?

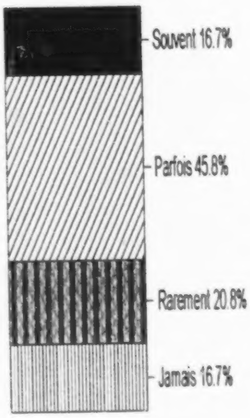
Est-ce que les bailleurs de fonds devraient mieux se coordonner?

Tous les répondants à l'exception d'un seul ont indiqué qu'ils profiteraient, au moins dans une certaine mesure, d'une meilleure coordination entre les bailleurs de fonds. Près des trois quarts de ces répondants ont indiqué qu'ils profiteraient grandement de cette situation (Figure 18). Il y avait peu de variations selon l'emplacement.

Quels seraient les avantages d'une meilleure coordination?

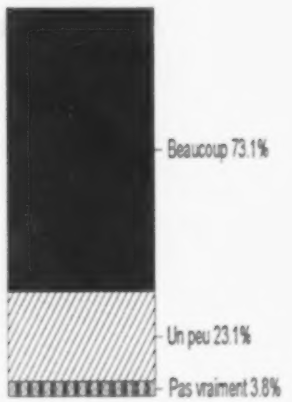
Sept avantages liés à l'amélioration de la coordination ont été mentionnés par les répondants à la suite d'une question non dirigée. Ils ont principalement indiqué qu'ils croyaient qu'il y aurait ainsi une plus grande cohérence concernant les critères de financement, l'évaluation du rendement, l'admissibilité des participants et les périodes de financement (réponse de 62,5 % de tous les répondants).

Figure 17 Recevez-vous des commentaires de vos bailleurs de fonds concernant vos rapports?



(N=24)

Figure 18 Est-ce que les fournisseurs de services bénéficierai d'une meilleure coordination entre les bailleurs de fonds?

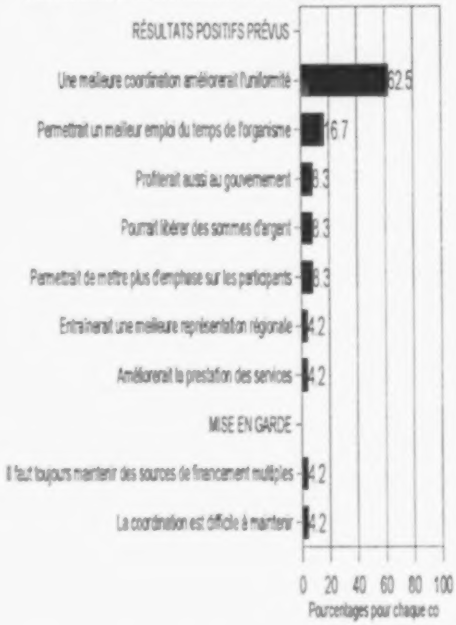


(N=26)

Le deuxième avantage le plus souvent cité concernait l'économie de temps par les organismes grâce à la réduction du temps et des ressources nécessaires pour rédiger les rapports. Plusieurs répondants ont aussi mentionné que l'amélioration de la coordination permettrait aux ministères de faire un meilleur usage du temps et de prendre des dispositions pour partager les coûts.

D'autres commentaires portaient sur l'espoir qu'une meilleure coordination se solderait par une augmentation des sommes destinées à la prestation des services, qu'on mettrait une plus grande emphase sur les participants aux programmes, qu'il y aurait une meilleure représentation régionale et que la prestation des services serait améliorée (Figure 19).

Figure 19 Commentaires des répondants concernant l'amélioration de la coordination entre les bailleurs de fonds



(N=24. Les réponses multiples sont permises.)

Sur le plan opérationnel, l'amélioration de la coordination entre les ministères et l'augmentation de la cohérence entraînerait l'élaboration d'un ensemble cohérent de critères de financement, d'évaluation et d'indicateurs de rendement, d'ententes ou de contrats de service et d'exigences en matière de rapports. La solution optimale serait d'avoir un seul type de rapport pour tous les ministères.

CONCLUSION :

- **En général, les répondants pensaient que le processus de reddition de comptes envers leurs bailleurs de fonds demandait trop de temps, d'énergie et d'argent à leurs organismes. La solution qu'ils proposent ne vise pas nécessairement à réduire le nombre de bailleurs de fonds auxquels ils doivent rendre**

compte, mais de simplifier et de consolider les processus de redditions de comptes et de présentation de rapports et d'accroître la cohérence entre les ministères provinciaux qui financent les services d'assistance en milieu de travail. Cela toucherait les processus pour la recherche et la diffusion d'information, les normes pour l'évaluation des services, ainsi que les ententes ou les contrats d'achat de services.

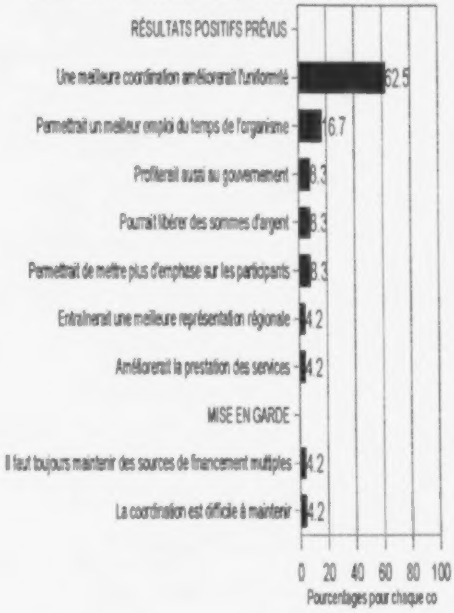
7.5) Évaluation des communications avec les bailleurs de fonds et du soutien qu'ils offrent :

Quels sont les renseignements communiqués actuellement par les bailleurs de fonds?

On a demandé aux répondants si les bailleurs de fonds leur avaient communiqué cinq éléments d'information : résultats escomptés en matière de services, niveaux de financement, critères de financement, exigences en matière de rapports et exigences en matière de responsabilité financière. Les répondants ont le plus souvent indiqué que les bailleurs de fonds avaient très bien fait connaître leurs exigences en matière de responsabilité financière; venaient ensuite les niveaux de financement et les exigences en matière de rapport (Figure 20).

Lorsqu'il a été question des critères de financement, environ la moitié de tous les répondants ont jugé qu'ils avaient très bien été communiqués et moins de la moitié ont indiqué que les résultats escomptés en matière de services avaient été très bien communiqués. On a noté des variations selon les régions pour ces données.

Figure 19 Commentaires des répondants concernant l'amélioration de la coordination entre les bailleurs de fonds



(N=24. Les réponses multiples sont permises.)

Lorsque les répondants ont fait par de leurs opinions, des commentaires ont été faits selon trois catégories : les répondants qui jugeaient que les communications étaient actuellement très claires; ceux qui pensaient qu'on devait accorder une plus grande attention en ce qui concerne les renseignements à fournir et ceux qui croyaient que plus de précisions étaient nécessaires concernant les renseignements communiqués.

CONCLUSION :

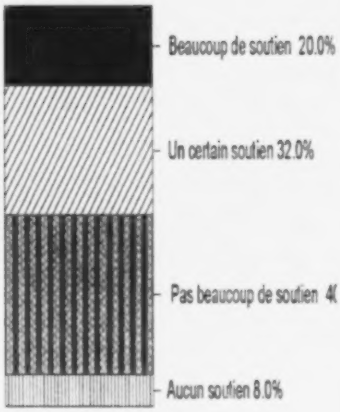
- **Il n'y avait pas d'uniformité du côté des bailleurs de fonds dans leur façon de communiquer avec les organismes qu'ils financent en ce qui concerne la responsabilité financière, les niveaux de financement, les exigences en matière de rapports, les critères de financement et les résultats escomptés en matière de services.**

7.6) Le soutien non financier offert par les bailleurs de fonds :

Dans quelle mesure les bailleurs de fonds offrent-ils du soutien non financier?

Le plus grand pourcentage des répondants ont indiqué qu'ils ne recevaient pas beaucoup de soutien non financier des bailleurs de fonds, alors qu'un tiers ont indiqué qu'ils recevaient un certain soutien de cette nature (Figure 21). Un cinquième de tous les répondants ont indiqué qu'ils recevaient un important soutien non financier, alors que 8 % (n=2) ont indiqué ne recevoir aucun soutien de cette nature.

Figure 21 Quel genre de soutien non financier recevez-vous de vos bailleurs de fonds?



(N=25)

Les répondants des régions urbaines étaient un peu plus susceptibles que les répondants des régions rurales d'indiquer qu'ils ne recevaient pas beaucoup de soutien de cette nature (46,2 % comparativement à 33,3 %). Toutefois, deux répondants d'organismes ruraux ont indiqué n'avoir reçu aucun soutien de leurs bailleurs de fonds.

Quel genre de soutien non financier les répondants reçoivent-ils?

On a demandé aux répondants quel genre de soutien non financier ils recevaient de leurs bailleurs de fonds. La réponse la plus fréquente était que les bailleurs de fonds leur donnaient des conseils et un soutien moral, ensuite ils ont dit qu'ils fournissaient des informations et qu'ils répondaient à leurs préoccupations (Figure 22).

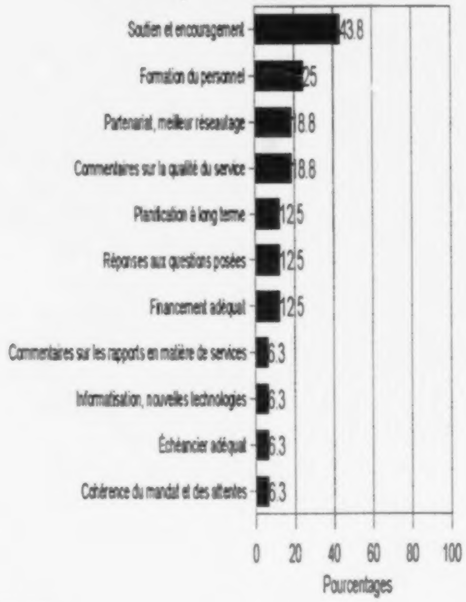
Figure 22 Soutien non financier reçu des bailleurs de fonds

(N=16)

Quel sorte de soutien non financier les répondants veulent-ils recevoir?

Lorsqu'on a demandé aux répondants quel genre de soutien financier ils voulaient recevoir de leurs bailleurs de fonds, la principale réponse a été de recevoir du soutien et des encouragements, suivie par recevoir de la formation pour le personnel, travailler en partenariat avec les agences et obtenir des commentaires sur le rendement de leurs services (Figure 23).

Figure 23 Mesures de soutien non financier désirées par les répondants



(N=16)

Il existe divers modèles de financement :

Il y a au moins six différents modèles de financement utilisés pour les services d'assistance en milieu de travail, notamment : la formule de rémunération à l'acte; le financement à la journée; le financement par créneaux; le financement fondé sur le niveau de besoin des clients; le financement global et le financement axé sur les résultats. Souvent, on aura recours à une combinaison de modèles de financement (un système de financement mixte). Les services de réadaptation professionnelle utilisent de plus en plus des systèmes de financement axé sur les résultats.

Avec le **financement axé sur les résultats**, les niveaux de financement peuvent être fondés sur les résultats suivants : un emploi intégré et concurrentiel, les possibilités d'avancement professionnel, le maintien de l'emploi, la satisfaction du participant, la satisfaction de l'employeur, des conditions de rémunération adéquates pour les participants et la souplesse des horaires de travail. Les résultats choisis peuvent varier selon les personnes desservies et les objectifs en matière de services.

RECOMMANDATIONS CONNEXES :

8) Que la province du Manitoba continue d'offrir des sources de financement multiples par l'entremise de ses trois ministères en ce qui a trait aux services d'assistance à l'emploi.

Cette pratique est conforme aux pratiques nationales et internationales comme le montrent les conclusions tirées de l'examen de la documentation sur l'assistance en milieu de travail.

9) Conformément à la documentation et aux pratiques courantes, on recommande que les ministères et les fournisseurs de services prennent en considération la possibilité de mettre en oeuvre un modèle de financement axé sur les résultats. Le financement axé sur les résultats devrait tenir compte des besoins variés des participants et de la complexité de leurs situations, de l'emplacement des services, des possibilités d'emploi dans les

collectivités locales, et ainsi de suite.

10) Qu'une partie du processus d'évaluation des propositions concernant les nouveaux services d'assistance en milieu de travail et de maintien du financement des services existants tienne compte de la mesure dans laquelle ces services sont basés sur les besoins des parties concernées (p. ex., participants, employeurs, responsables des présentations, tierces parties, etc.).

11) Que les ministères, conjointement avec les fournisseurs de services, examine les renseignements sur le profil des participants actuellement recueillis ainsi que les processus de prestation des services afin de cerner les lacunes et les renseignements non essentiels.

12) Que les ministères, conjointement avec les fournisseurs de services, élaborent un formulaire normalisé qui servirait à recueillir les renseignements essentiels. Ce formulaire représenterait un élément du modèle de présentation de rapports.

13) Que les représentants des ministères fassent part de leurs observations, lorsque possible, aux organismes subventionnés en ce qui concerne les renseignements fournis dans les rapports.

14) Que les ministères élaborent une entente ou un contrat d'achat de services normalisé qui s'appliquerait à tous les services d'assistance en milieu de travail financés par la province. Chaque document devrait comprendre les éléments suivants :

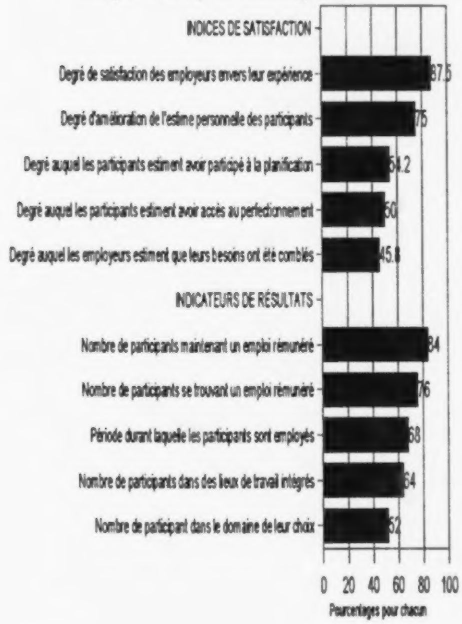
- *Les résultats escomptés concernant les services d'assistance en milieu de travail.*
- *Les programmes des services d'emploi.*
- *La principale personne-ressource de l'organisme au gouvernement.*
- *Les exigences en matière de rapports.*
- *Les normes de service.*

VIII) ÉTABLISSEMENT D'INDICES ET D'INDICATEURS DE RENDEMENT POUR L'ÉVALUATION CONTINUE :

8.I) Classement des indices de rendement :

On a présenté aux répondants une liste de 21 indices possibles du rendement liés à l'assistance en milieu de travail. On leur a demandé d'indiquer l'utilité qu'ils accordaient à chacun pour l'évaluation de leurs services (Figure 24). D'après leurs réponses, on a relevé cinq indices de la satisfaction et cinq indicateurs des résultats en matière de services.

Figure 24 Classement des indicateurs de rendement les plus utiles pour votre organisme



(N=24)

CONCLUSIONS :

- **Les cinq *indices de satisfaction* les plus utiles désignés par les répondants étaient les suivants :**

Le degré de satisfaction des employeurs envers leur expérience.

Le degré d'amélioration de l'estime personnelle des participants.

Le degré auquel les participants estiment avoir participé au processus de planification.

Le degré auquel les participants estiment avoir la possibilité de se perfectionner.

Le degré auquel les employeurs estiment que leurs besoins ont été comblés.

- **Les cinq *indicateurs de résultats et de la production* les plus utiles étaient les suivantes :**

Le nombre de participants maintenant un emploi rémunéré.

Le nombre de participants se trouvant un emploi rémunéré.

La période durant laquelle les participants sont employés.

Le nombre de participants dans des lieux de travail intégrés.

Le nombre de participants embauchés dans le domaine de leur choix.

D'autres indicateurs ont été désignés :

Les répondants ont désigné d'autres indicateurs de rendement pour l'assistance en milieu de travail, notamment les résultats obtenus par les participants, la satisfaction des participants, la qualité de vie des participants, la perception des services par la collectivité et le rendement des services.

8.2) Certains indicateurs peuvent servir à définir les services de qualité :

Bien que les fournisseurs de services et les bailleurs de fonds devraient définir les indicateurs de qualité par un processus consultatif, la documentation mentionne quand même des indicateurs plus courants.

Parmi ces indicateurs, citons : les participants au programme occupent un travail qu'ils aiment et pour lequel ils sont compétents; les participants travaillent dans la collectivité; les participants ont la

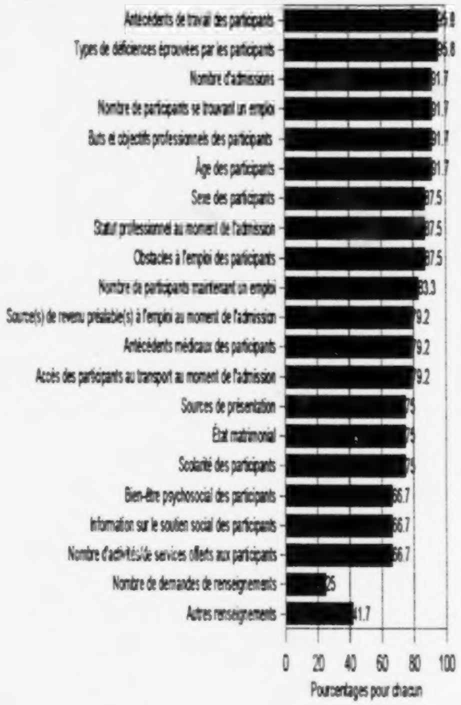
possibilité de planifier leur carrière; les participants sont respectés par leurs collègues de travail; les participants ont l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et les participants deviennent plus autonomes sur le plan économique. La prestation des services devrait être fondée sur une bonne planification et mettre l'accent sur l'autodétermination et l'autonomisation des participants. Ces mesures sont conformes à bon nombre des principes d'un processus de financement ***axé sur les résultats***.

8.3) Évaluabilité des services :

Disponibilité de l'information :

Presque tous les répondants ont indiqué qu'ils recueillaient de l'information sur les participants aux services d'assistance en milieu de travail. On recueille une grande variété de données sur les particularités des participants et les services (Figure 25). Les principales données portaient sur les éléments suivants : antécédents de travail des participants, types de déficiences éprouvées par les participants, nombre d'admissions, nombre de participants se trouvant un emploi, buts et objectifs professionnels des participants, âge des participants, sexe des participants, statut professionnel au moment de l'admission et obstacles à l'emploi des participants.

Figure 25 Quels sont les renseignements recueillis



(N=24)

Les données étaient le plus souvent consignées sur papier :

Bien que tous les répondants aient indiqué conserver ces données sur papier dans les dossiers des participants, seulement 58,3 % ont indiqué les avoir conservé sur le disque dur d'un ordinateur.

Les répondants travaillant dans des organismes urbains étaient plus susceptibles que les répondants des organismes ruraux d'avoir conserver des données dans des ordinateurs (78,6 % comparativement à 30 %).

CONCLUSIONS :

- **Bien qu'il soit vrai qu'une grande quantité de renseignements soient recueillis sur les participants recevant**

des services d'assistance en milieu de travail et sur les services en soi, il n'existe par de structure pour la collecte uniforme de ces données.

- **La plupart des organismes ne versent pas les renseignements dans des fichiers automatisés; ils les conservent plutôt dans les dossiers des clients. Par conséquent, les renseignements sont en grande partie inaccessibles et ils ne servent pas à la préparation de rapports ou d'analyses.**

8.4] Antécédents d'évaluation :

Est-ce que les services ont été évalués?

Quatre-vingts pour cent de tous les répondants ont indiqué que leurs services d'assistance en milieu de travail avaient été évalués. Ces données ne variaient pas selon l'emplacement.

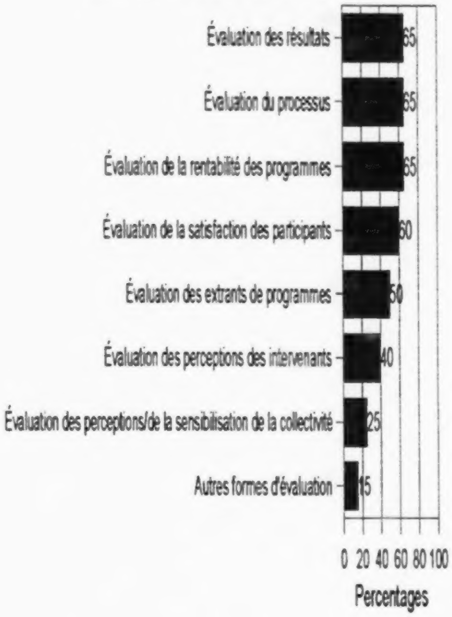
CONCLUSION :

- **Les fournisseurs de services sont ouverts à l'idée d'évaluer les programmes.**

Types d'évaluations effectuées :

Les deux tiers des répondants ont indiqué que leurs services d'assistance en milieu de travail avaient été évalués sur le plan des résultats, du processus et de la rentabilité, alors que 60 % ont indiqué que leurs services avaient été évalués à l'égard de la satisfaction des participants. La moitié des répondants ont effectué des analyses du rendement des programmes (Figure 26). Ces données ne variaient pas de manière considérable selon l'emplacement.

Figure 26 En cas d'évaluation, quels genres d'études ont été effectuées?



(N=20. Les réponses multiples sont permises.)

CONCLUSION :

- **Rien ne laisse croire que les méthodes d'évaluation soient uniformes ou généralisées entre les fournisseurs de services.**

La plupart des évaluations ont été effectuées récemment :

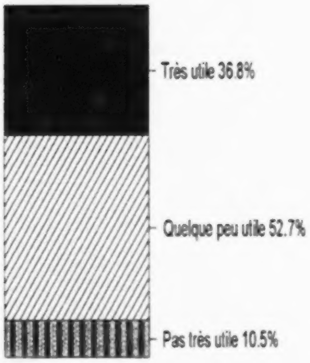
Les trois quarts des services évalués l'on été en 2000. Ces données ne variaient pas selon l'emplacement.

La plupart des évaluations ont été jugées utiles en quelque sorte :

La majorité des répondants dont les services ont été évalués pensaient que les évaluations n'avaient été que quelque peu utiles pour leurs organismes. Parmi les

autres répondants, un tiers pensaient que les évaluations avaient été très utiles et 10, % pensaient qu'elles ne l'avaient pas beaucoup été (Figure 27).

Figure 27 En cas d'évaluation, quelle a été son utilité?



(N=19)

Les répondants des régions urbaines étaient plus susceptibles que les répondants des régions rurales de considérer les évaluations utiles (45,5 % comparativement à 25 %).

CONCLUSION :

D'après ces constatations, les fournisseurs de services trouvent peut-être que la valeur des évaluations effectuées n'est pas très importante parce qu'elles ne sont pas assez complètes ou parce qu'elles ne répondent pas aux *bonnes* questions.

On prévoit que de nouvelles évaluations seront effectuées durant l'année en cours :

La grande majorité des répondants qui prévoient effectuer une évaluation ont indiqué qu'elle aurait lieu en 2001 (93,8 %), alors qu'un répondant prévoit faire une évaluation en 2003.

Les répondants pensent qu'il devrait y avoir des évaluations annuelles :

Lorsqu'on leur a demandé si leurs services devaient être évalués, le plus fort pourcentage (44 %) de répondants ont répondu que cela devrait être fait annuellement, alors que 20 % des répondants ont répondu qu'on devrait procéder à des évaluations tous les cinq ans. Les répondants des organismes urbains étaient deux fois plus susceptibles que les répondants des organismes ruraux de répondre que les évaluations devraient être annuelles (57,1 % comparativement à 27,3 %).

RECOMMANDATIONS CONNEXES :

15) Que les ministères élaborent conjointement des normes uniformes concernant les types d'évaluations exigées pour les services qu'ils financent (p. ex., résultats, satisfaction, processus, rendement). Tous les fournisseurs de services devraient connaître ces exigences.

16) Que les fournisseurs de services soient encouragés par les ministères subventionnaires à définir conjointement les principales questions sur lesquelles il faut se pencher à l'occasion d'un processus d'évaluation, ainsi qu' à recueillir et à analyser tout indicateur additionnel jugé important pour leur organisme.

17) Que les ministères incluent les dix indices de satisfaction et indicateurs des résultats désignés par le présent examen comme indicateurs de rendement pour évaluer l'efficacité de leurs services d'assistance en milieu de travail.

18) Que les services d'assistance en milieu de travail fournissent à leurs bailleurs de fonds les conclusions des évaluations, selon un format normalisé, dans le cadre des processus de présentation de rapports continus. Ces conclusions seraient ajoutées à tous les rapports envoyés à tous les bailleurs de fonds provinciaux.

19) Que les ministères veillent à ce que tous les fournisseurs de services :

- *connaissent les méthodes fondamentales d'évaluation;*
- *connaissent les mesures du rendement utilisées par les ministères ainsi que l'information exigée conformément aux ententes ou aux contrats d'achat de services;*
- *utilisent les formulaires normalisés qui serviront à repérer les renseignements susmentionnés;*
- *aient les ressources nécessaires pour effectuer des évaluations (y compris du personnel, du matériel et des logiciels nécessaires à la saisie et à l'analyse des données).*

ORGANISMES REPRÉSENTÉS À L'ATELIER SUR L'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL : OCTOBRE 2000

Association pour l'intégration communautaire - Beausejour

Association pour l'intégration communautaire - Manitoba
Association des déficients mentaux d'Altona et du District
ORS de Brandon – Programme de réadaptation psychosociale
Career Connections Inc.
ORS Central
Doray Enterprises Inc.
Services d'emploi d'Eastman
Eastside Thames - Hope Centre Inc.
Employment Dimensions
Services à la famille
Focus On Employment Inc.
Frontier Trading Company Sports and Services
Hope Centre Inc.-Proactive Employment & Community Connections
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
ACL Interlake : Services d'emploi d'Interlake
Office régional de la santé d'Interlake
Éducation, Formation professionnelle et Jeunesse Manitoba
Services à la famille et Logement Manitoba
Santé Manitoba
Network South Enterprises Inc.
New Directions
Office régional de la santé de North Eastman
Opportunities For Independence, Inc.
Parkland Job Opportunity Centre
Parkland Residential & Vocational Services Inc.
The Pas Association For Human Development
Pelican Lake Centre
Premier Personnel
St.James-Assiniboia Industries Inc.
S.A.M. Supported Employment & Placement Services
S.C.O.P.E. Incorporated
SAIR Centre Of Learning
Sara Riel Inc.
SCE LifeWorks
Selkirk Supported Employment Network
Society For Manitobans With Disabilities (SMD)

SMD : Programme d'assistance en milieu de travail de Thompson
SMD : Programme ethnoculturel
Southwest Community Options Inc.
The Trainex Centre In.
TSEN - Transcona Springfield Employment Network
Valley Rehab Centre Inc.
Westman Coalition For Employment Opportunities
Work & Social Opportunities Inc (WASO)

RÉPONDANTS AUX PROFILS DES SERVICES DE L'EXAMEN DE L'ASSISTANCE EN MILIEU DE TRAVAIL

- Community Options - Brandon
- Office régional de la santé de Brandon
- Career Connections Inc.
- Cor Enterprises Inc
- Cornerstone Ent. Inc.
- DASCH Inc.
- Doray Enterprises Inc.
- Services d'emploi d'Eastman
- Employment Dimensions, Association canadienne pour la santé mentale
- Centre de préparation à l'emploi
- Focus on Employment Inc.
- Frontier Trading Co.
- Services d'emploi d'Interlake
- Office régional de la santé d'Interlake
- Office régional de la santé de North Eastman
- Network South
- Office régional de la santé de Parkland
- Parkland Residential & Vocational Services Inc.
- Premier Personnel
- Reaching E-Quality Employment Services
- ROSE Inc.
- S.A.M. Inc
- S.S.C.O.P.E.
- Sair Centre of Learning
- Sara Riel Inc - Partnerships for Employment

- Sara Riel Inc - Work Placement
- SCE LifeWorks
- Selkirk Supported Employment Services
- St. James - Assiniboia Industries Inc.
- Association pour l'intégration communautaire - Beausejour
- The Trainex Centre Inc.
- Programme d'assistance en milieu de travail de Thompson
- Touchwood Park Association Inc.
- Valley Rehab. Centre Inc.
- Versatech Industries Inc.
- WASO, Inc.
- Wesman Community Living
- Westman Coalition For Employment Opportunities